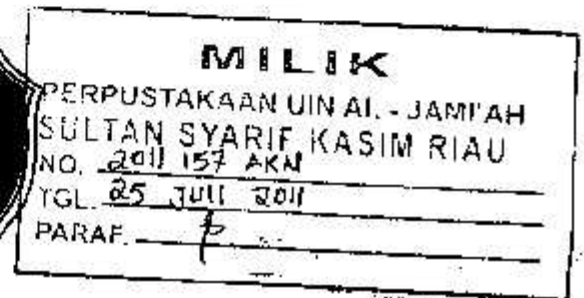


SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP *JOB RELEVANT INFORMATION* (STUDI PADA PERUSAHAAN PERBANKAN BUMN DI KOTA PEKANBARU)

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Orat Komprehensif Sarjana
Lengkap pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif
Kasim Riau*



Oleh:

SURYALIKHWAH
NIM : 10773000062

**PROGRAM SI
JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Suryal Ikhwah
Nim : 10773000062
Jurusan : Akuntansi-S1
Semester : VIII (Delapan)
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Job Relevant Information* (Studi Pada Perusahaan Perbankan BUMN Di Kota Pekanbaru)

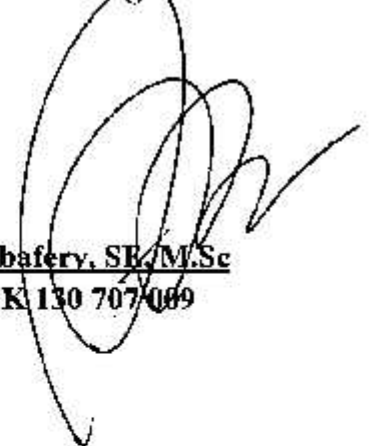
DISETUJUI OLEH

Pembimbing I



Nasrullah Djamil, SE, M.Si Ak
NIP. 19780808 200710 1 003

Pembimbing II




Alhafery, SE, M.Sc
NIK 130 707 009

MENGETAHUI



Dekan


Drs. Azwar Harahap, M.Si
NIP. 19560202 198403 1 002

Ketua Jurusan



Nasrullah Djamil, SE, M.Si Ak
NIP. 19780808 200710 1 003

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Suryal Ikhwah
Nim : 10773000062
Jurusan : Akuntansi-S1
Semester : VIII (Delapan)
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Job Relevant Information* (Studi Pada Perusahaan Perbankan BUMN Di Kota Pekanbaru)

DISETUJUI OLEH

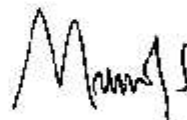
Ketua

Sekretaris



Drs. Almasri, M.Si

NIP. 19670801 200501 1 007



Meri Sandara, SE, MM

NIP 19790505 200710 2 001

MENGETAHUI

Penguji I

Penguji II



Nasrullah Djamil, SE, M.Si Ak

NIP. 19780808 200710 1 003



Ferizal Rachmad, SE, MM

NIP. 130 707 010

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP *JOB RELEVANT INFORMATION* (STUDI PADA PERUSAHAAN PERBANKAN BUMN DI KOTA PEKANBARU)

Oleh : Suryal Ikhwah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap job relevant information. Penelitian ini dilakukan di perusahaan perbankan BUMN di kota pekanbaru dengan jumlah sampel 30 responden yang berada pada posisi yang berbeda yaitu kepala cabang, manajer keuangan, manajer operasional, manajer kredit, manajer penagihan, dan bagian accounting. Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan mengirimkan kuesioner langsung kepada responden.

Model analisis data yang digunakan adalah regresi linier sederhana, dengan pengujian analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik. Diskriptif statistik digunakan untuk membantu menganalisis data dengan mendiskripsikan data yang terkumpul. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah uji signifikansi parsial (Uji t).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian valid dan reliable melalui pengujian validitas dengan pearson correlation dan reliabelitas dengan cronbach alpha. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana diperoleh persamaan $Y = 38,858 + 0,258X + e$.

Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap job relevant information, dimana nilai t hitung sebesar $1,206 < t \text{ tabel sebesar } 1,697$.

Kata kunci : Partisipasi Anggaran, Job Relevant Information

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Shalawat dan salam untuk Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin umat yang dibutuhkan pedoman dan petunjuknya.

Skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Job Relevant Information* (Studi Pada Perusahaan Perbankan BUMN di Kota Pekanbaru)”** diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (SE) di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Adapun dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa apa yang telah disajikan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu bimbingan, saran, serta pengarahan dari semua pihak sangat penulis harapkan demi tercapainya penulisan yang lebih baik.

Penyusunan skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bantuan, dorongan, doa dan bimbingan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu hingga terselesainya skripsi ini dengan baik, kepada:

1. Kedua orang tua ku yang sangat ku sayangi, Bapak ku Zainuddin dan Emak ku Umil Khoir terima kasih atas kasih sayang, do'a dan dukungannya kepada ku. Semoga kasih sayang Allah selalu melindungi kalian, Amin....
2. Kepada seluruh keluarga ku, kakak, kakang, ponaan, dan cucu pertama ku.
3. Bapak Drs, Azwar Harahap, M.si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
4. Bapak Nasrullah Djamil, S.E M.si Ak selaku ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial dan sebagai pembimbing I yang telah memberika pengarahan dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Albafery, S.E M.sc selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang telah memberikan ilmu nya dengan ikhlas kepada penulis, serta seluruh staf dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang telah banyak membantu selama penulis kuliah.
7. Untuk Mas Beni Rizki, yang telah banyak membantu, makasih mas.....
8. Untuk sahabat-sahabat ku, Umi, Nurul, Taufik, Udin, Edo, Yanti, Nia, Anik, Rus, dan seluruh temen-temen AK C'07 makasih semua.....

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.4 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	7
2.1 Anggaran.....	7
2.1.1 Pengertian Anggaran.....	7
2.1.2 Tujuan Anggaran.....	9
2.1.3 Fungsi Anggaran.....	10
2.1.4 Klasifikasi Anggaran.....	14
2.1.5 Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran.....	18
2.1.6 Proses Penyusunan Anggaran.....	19
2.2 Partisipasi Anggaran.....	24
2.3 Job Relevant Information.....	27

2.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Job Relevant Information</i>	28
2.5 Perbankan Menurut Pandangan Islam.....	31
2.6 Model Penelitian.....	34
2.7 Hipotesis Penelitian	34
BAB III METODELOGI PENELITIAN.....	35
3.1 Populasi dan Sampel.....	35
3.2 Teknis Pengambilan Sampel.....	36
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	36
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.5 Pengukuran Variabel.....	37
3.6 Metode Analisis Data.....	38
3.6.1 Uji Kualitas Data.....	39
3.6.2 Uji Normalitas Data.....	39
3.6.3 Uji Asumsi Klasik.....	40
3.6.4 Uji Hipotesis.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1 Pengambilan Kuesioner dan Data Demografi Responden...	44
4.2 Pengujian Kualitas Data.....	47
4.2.1 Uji Validitas.....	47
4.2.2 Uji Reliabilitas.....	49
4.2.3 Uji Normalitas.....	50
4.2.4 Uji Asumsi Klasik.....	52

4.3 Pengujian Hipotesis.....	53
4.3.1 Analisis Regresi Sederhana.....	54
4.3.2 Pengujian Variabel Secara Parsial (Uji t).....	55
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	58
5.1 Kesimpulan.....	58
5.2 Keterbatasan.....	59
5.3 Saran.....	60
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan usaha yang semakin ketat dewasa ini menuntut perusahaan untuk dapat beroperasi seefektif mungkin. Terwujudnya efisiensi bagi perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian berbagai aktifitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya adalah anggaran.

Komponen penting dalam perencanaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat kebelakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkan dengan rencana yang telah disusun. Organisasi dapat menerjemahkan keseluruhan strategi kedalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

Anggaran sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi.

Suatu anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi semua manajer pada unit organisasi di bawahnya, untuk mengkoordinasi kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut (Supriyono, 1999:349 dalam Mahanani, 2009). Agar tujuan tersebut dapat tercapai, dalam penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajer puncak tetapi harus disusun dengan peran serta (partisipasi) aktif para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan kompetensinya masing-masing.

Brownell (1982) dalam Maria (2010) mendefinisikan partisipasi penganggaran sebagai luasnya manajer terlibat dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran. Partisipasi penganggaran memiliki pengaruh positif dalam memotivasi manajer (Govindarajan, 2009), yaitu adanya kecenderungan lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran bila diikutsertakan memegang kendali dibanding anggaran tersebut ditetapkan secara sepihak. Akibat bawahan diikutsertakan dalam penetapan anggaran secara partisipasi akan mendorong bawahan terikat pada komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai kinerja. Sejalan dengan ini, Gul *et al.* (1995) dalam Maria (2010) menemukan bahwa organisasi dengan tingkat pelimpahan wewenang desentralisasi menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer sedangkan organisasi yang tersentralisasi akan berpengaruh negatif.

Bila bawahan/pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan/pemegang kuasa

anggaran sehingga atasan/pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Yusfaningrum, 2005).

Informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Beehr dan Love, 1983 dalam Maria, 2010). Dalam proses penyusunan anggaran, individu akan lebih berkomitmen pada pilihan-pilihan dimana mereka turut serta menjadi bagian dari proses penetapan sasaran tersebut (Robbins, 2003 dalam Maria, 2010).

Beberapa penelitian menganggap bahwa bawahan yang diperbolehkan berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran, berhasil dalam mengungkapkan informasi privat (Merchant, 1981; Chow *et al.*, 1988; Murray, 1990, Magner *et al.*, 1996 dalam Maria, 2010). Hasil informasi tersebut berguna untuk merencanakan anggaran yang lebih realistis dan akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Job relevant information (JRI) adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas (Krcn, 1992).

Berdasarkan hal-hal tersebut, peneliti tertarik untuk mengangkat topik penelitian tersebut kedalam sektor perbankan, karena seperti yang kita ketahui bahwa sektor perbankan juga mempunyai anggaran yang cukup besar. Dunia perbankan telah berkembang cukup pesat dan telah memberikan kontribusi yang besar dalam perekonomian Provinsi Riau, terutama di Kota Pekanbaru. Selain sebagai sarana investasi dan sumber modal, perbankan juga telah banyak

membantu masyarakat dalam berbagai kegiatan seperti pembayaran rekening, transfer, penagihan, dan sebagainya.

Sejalan dengan perkembangan dunia bisnis, maka perusahaan bisnis membutuhkan perusahaan perbankan yang mampu dan mengenal secara baik keadaan mereka dan perusahaan perbankan yang mampu tiap saat membantu memperlancar kegiatan-kegiatan mereka.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai partisipasi anggaran kedalam suatu penelitian dengan judul: **"Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *job relevant information* (studi pada perusahaan perbankan BUMN di Kota Pekanbaru)"**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *job relevant information*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap *job relevant information*.

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah;

1. Sebagai referensi bagi para manajer diperusahaan atau perbankan dalam kegiatan penganggaran. Penelitian ini memberikan informasi kepada para manajer agar memperhatikan masalah partisipasi anggaran, *job relevant information* dalam penyusunan anggaran.

2. Sebagai literatur dibidang akuntansi dan bahan rujukan untuk penelitian dimasa yang akan datang.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, penulis menyusun sistematika penulisan skripsi dengan rinciannya sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, dilanjutkan dengan tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teoritis yang meliputi pengertian tentang anggaran, partisipasi anggaran, job relevant information, pengaruh partisipasi anggaran terhadap job relevant information, perbankan menurut pandangan islam, model penelitian, dan hipotesis.

BAB III : METODELOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi objek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, pengukuran variabel, pengujian kualitas data dan pengujian hipotesis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan hasil penelitian dan pembahasan. Pada bab ini dikemukakan hasil penelitian yang telah dilakukan yang terdiri dari diskripsi objek penelitian, analisis data dan pembahasan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian bab-bab sebelumnya maka pada akhir tulisan ini akan ditarik kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis, implikasi dari hasil penelitian ini untuk penelitian yang akan datang dan menjelaskan keterbatasan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Anthoni dan Vijai Govindarajan (2009:73), anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Sebuah anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan biaya untuk tahun yang bersangkutan.

Menurut nya anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- b. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter kadang didukung dengan jumlah non moneter.
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
- d. Merupakan komitmen manajemen; manajemen setuju untuk menerima tanggungjawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- e. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- f. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat dirubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- g. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis dan dijelaskan.

Sedangkan Nafarin (2009:11) dalam *Penganggaran Perusahaan* mendefinisikan, anggaran adalah suatu rencana keuangan priodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Menurut Welsch dalam Harahap (2001:15) mendefinisikan *budget komprehensif* sebagai:

Suatu pendekatan yang sistematis dan formal untuk tercapainya pelaksanaan fungsi perencanaan sebagai alat membantu pelaksanaan tanggungjawab manajemen.

Pendekatan yang sistematis dan formal menyangkut perumusan tujuan perusahaan serta rinciannya, penetapan tanggungjawab, penilaian prestasi serta tindak lanjut dari hasil penilaian itu.

Sedangkan Harahap (2001:15) mendefinisikan *budget komprehensif*:

Sebagai suatu konsep yang membantu manajemen dalam mencapai tujuannya melalui upaya menuangkannya secara tertulis sasaran yang akan dicapai perusahaan mulai dari sasaran utama, sasaran khusus, sampai rinciannya dan penyebabnya, rencana ini dituangkan lagi dalam bentuk kuantitatif mulai dari jangka panjang sampai pada jangka pendek tahunan bahkan dirinci dalam periode yang lebih singkat. Budget ini lah yang menjadi kerangka tujuan yang akan dicapai dan menjadi pedoman manajemen semua eselon untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu perencanaan yang disusun secara sistematis dan formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang dan dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.2 Tujuan Anggaran

Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan operasi dan aktifitas sehari-hari. Dengan adanya anggaran maka perusahaan cenderung memenuhi target-target yang telah ditetapkan sehingga produktifitas tercapai dan pemborosan dapat diminimalisir.

Menurut Nafarin (2009:19) secara spesifik, tujuan disusunnya anggaran antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan lebih nyata terlihat.
- f. Manampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Menurut Tunggal (2003:50) sistem penganggaran menyajikan rencana keuangan komprehensif untuk organisasi keseluruhan dan sekaligus memberikan keuntungan bagi organisasi, yaitu:

- a. Anggaran mendesak para manajer untuk membuat rencana.

- b. Anggaran memberikan informasi sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- c. Anggaran membantu penggunaan sumber daya dan para pegawai dalam menetapkan tolak ukur yang digunakan untuk evaluasi kinerja selanjutnya.
- d. Anggaran meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Sedangkan menurut Anthony (2009:75-76) anggaran mempunyai empat tujuan utama, yaitu:

- a. Untuk menyesuaikan rencana strategis
- b. Untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- c. Untuk menugaskan tanggungjawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
- d. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual.

2.1.3 Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan karena anggaran berfungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan perannya.

Menurut Nafarin (2009:28-30) fungsi anggaran antara lain:

- a. Fungsi perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang jelas dalam unit dan uang.

b. Fungsi pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan.

c. Fungsi pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan. Pengawasan berarti melakukan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara: membandingkan realisasi dengan rencana dan melakukan tindakan yang dianggap perlu atau jika ada penyimpangan yang merugikan.

Sedangkan menurut Munandar (2001:12) anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:

a. Sebagai pedoman kerja

Anggaran memberikan arah sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai perusahaan di waktu yang akan datang.

b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran mengkoordinasi semua bagian-bagian didalam perusahaan untuk saling bekerja sama dengan baik untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan.

c. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan.

Menurut Rudianto (2009:5) fungsi anggaran dapat dikelompokkan kedalam empat fungsi pokok, yaitu:

a. *Planning* (perencanaan)

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan, dan sebagainya.

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Dalam fungsi ini perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan.

c. *Actuating* (menggerakkan)

Dalam fungsi ini manajemen mengarahkan dan mengelola sumber daya yang dimiliki agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. *Controlling* (pengendalian)

Fungsi ini memastikan bahwa setiap sumber daya telah bekerja sesuai dengan rencana perusahaan dan bekerja dengan efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Supriyono (1999:343) dalam Mahanani (2009) adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan. Setelah ditentukan strategi dan kebijaksanaan harus dirumuskan yang kemudian dituangkan ke dalam anggaran periodik agar dapat dinilai dan ditinjau kembali kemajuan yang dicapai.

b. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.

c. Fungsi Komunikasi

Organisasi harus menentukan saluran komunikasi melalui dan berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul.

d. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.

e. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Adanya penyimpangan digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

f. Fungsi Pendidikan

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer tentang bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin dan menghubungkan dengan pusat pertanggung jawaban lain di dalam orang yang bersangkutan.

Anggaran dapat berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan artinya bahwa anggaran disusun sebelum aktifitas dilakukan. Sedangkan sebagai fungsi pengendalian anggaran akan digunakan sebagai pedoman dan pengendali aktifitas perusahaan. Jika aktifitas perusahaan jauh dari anggaran maka akan dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga dapat meminimalisir pemborosan yang ada. Mulyadi dan Joni Seryawan (2001) dalam Solfareno (2006) menambahkan bahwa anggaran telah berubah fungsi sebagai berikut:

Fungsi anggaran dalam manajemen tradisional adalah sebagai alat perencanaan sekaligus sebagai alat pengendalian. Fungsi anggaran telah diubah menjadi alat perencanaan dan sebagai alat memotivasi personal untuk melakukan *improvement* terhadap proses.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja yang memberikan arah sekaligus target yang harus dicapai perusahaan, dan untuk mengkoordinasi kerjasama semua bagian, serta sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan.

2.1.4 Klasifikasi Anggaran

Nafarin (2009:31-35) mengelompokkan anggaran dalam beberapa sudut pandang, yaitu sebagai berikut:

a. Menurut dasar penyusunannya, terdiri dari:

Anggaran variabel (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktifitas) tertentu dan pada intinya merupakan seri anggaran yang dapat disesuaikan dengan tingkat aktifitas

yang berbeda-beda. Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat aktifitas tertentu.

b. Menurut cara penyusunannya, terdiri atas:

Anggaran periodik (*periodic budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu (umumnya satu tahun) yang disusun pada setiap akhir periode anggaran.

Anggaran kontinyu (*continuous budget*), yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.

c. Menurut jangka waktu, terdiri atas:

Anggaran jangka pendek (*short-range-budget*), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun.

Anggaran jangka panjang (*long-range-budget*), yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.

d. Menurut bidangnya, terdiri dari:

Anggaran operasional (*operational budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran beban usaha, dan anggaran laba rugi.

Anggaran keuangan (*financial budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, anggaran neraca.

e. Segi kemampuan menyusun, terdiri dari:

Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*), yaitu rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap.

Anggaran parsial (*partially budget*) yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

f. Segi fungsi, terdiri dari:

Anggaran tertentu (*appropriation budget*) yaitu anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh dimanfaatkan digunakan untuk manfaat lain.

Anggaran kinerja (*performance budget*) yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan.

g. Segi metode harga pokok produk, terdiri dari:

Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*) terdiri dari anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat. Berdasarkan fungsional adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan penuh (*full costing*) berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap. Berdasar sifat adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan variabel dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.

Anggaran berdasar kegiatan (*activity based costing*) yaitu anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan berdasar kegiatan dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

Sedangkan Jae K. Shim dalam bukunya *Budgeting* (2000:4) mengelompokkan anggaran sebagai berikut:

- a. Anggaran operasi (*operating budget*) digunakan untuk menghitung biaya produk yang diproduksi atau jasa yang dihasilkan.
- b. Anggaran keuangan (*financial budget*) digunakan untuk memeriksa kondisi keuangan dari divisi.
- c. Anggaran kas (*cash budget*) digunakan untuk perencanaan dan pengendalian terhadap kas.
- d. Anggaran pengeluaran modal (*capital expenditure budget*) berisi proyek-proyek penting jangka panjang dan modal (aktiva tetap seperti pabrik dan peralatan) yang harus dibeli.
- e. Anggaran suplemental (*supplemental budget*) memberikan pendanaan tambahan untuk item-item yang tidak termasuk kedalam anggaran reguler.
- f. Anggaran inkremental (*incremental budget*) mengukur kenaikan anggaran dalam dolar atau persentase tanpa mempertimbangkan anggaran keseluruhan.
- g. Penganggaran *add-on* meninjau anggaran-anggaran tahun lalu dan menyesuaikannya dengan data sekarang.
- h. Anggaran *bracket* (*bracket budget*) merupakan rencana kontinjensi dimana biaya diprediksi pada jumlah yang lebih tinggi dan lebih rendah daripada angka dasarnya (*base figure*).
- i. Anggaran *stretch*, merupakan anggaran yang optimis dan biasanya digunakan untuk penjualan yang diproyeksikan tinggi pencapaiannya.

- j. Anggaran berdasarkan aktivitas (*activity based costing*), perkiraan biaya untuk aktivitas atau fungsi-fungsi tertentu.
- k. Anggaran strategis mengintegrasikan perencanaan strategis dan pengendalian penganggaran yang berguna dalam periode yang tidak stabil.
- l. Anggaran target, yang merupakan rencana yang mengkategorikan pengeluaran utama dan menyesuaikannya dengan tujuan divisi.

2.1.5 Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran

Menurut Supriyono (1999:345) dalam Mahanani (2009) anggaran yang disusun dan digunakan oleh suatu organisasi memiliki beberapa keuntungan dan keterbatasan.

Keuntungannya adalah sebagai berikut:

- a. Tersedianya suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah
- b. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah tersebut sebelum diambil keputusan.
- c. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
- d. Mendorong kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
- e. Membantu koordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada orang sehingga keputusan akhir dapat terintegrasi dan komprehensif.
- f. Memberikan kesempatan kepada orang untuk meninjau kembali kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.

- g. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna dan menyediakan insentif untuk pelaksanaan yang efektif.
- h. Menyediakan tujuan dan sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi.

Selain memiliki beberapa keuntungan, anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan, antara lain sebagai berikut:

- a. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan estimasi. Ketidakpastian estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
- b. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu. Jika kondisi dan asumsi yang mendasarinya berubah, maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak terutama manajer terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
- d. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen.

2.1.6 Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran secara garis besar meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

2.1.6.1 Tahap Penentuan Tujuan (*Goal Setting Stage*)

Tahap ini meliputi 4 (empat) langkah, yaitu: (Govindarajan, 2009)

a. *Issuance of Guidelines*

Langkah pertama yang dilakukan dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan terlebih dahulu petunjuk-petunjuk (*guidelines*) yang akan digunakan dalam penyusunan anggaran oleh para manajer. Dalam menyusun anggaran, masing-masing manajer dari pusat pertanggungjawaban harus mengikuti petunjuk-petunjuk (*guidelines*) secara umum yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya : asumsi tingkat inflasi secara keseluruhan, inflasi untuk hal-hal khusus yaitu inflasi untuk upah, kebijakan perusahaan mengenai jumlah personel yang dipromosikan, kompensasi gaji dan upah untuk tiap level dalam organisasi, dan lain-lain. Untuk ketentuan-ketentuan yang khusus, tiap pusat pertanggungjawaban dapat menentukan sendiri.

b. *Initial Budget Proposal*

Dengan menggunakan petunjuk-petunjuk (*guidelines*) yang telah ditentukan, masing-masing manajer menyusun dan mengajukan anggarannya. Pada umumnya, anggaran disusun berdasarkan tingkat kinerja saat ini (*current level of performance*) yang dimodifikasi. Perubahan dari *current level of performance* dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) yaitu perubahan karena faktor eksternal (*external forces*) dan perubahan dalam praktik dan kebijakan internal (*internal policies and practices*). Perubahan karena faktor eksternal dapat berupa perubahan harga beli material dan jasa, perubahan tingkat upah tenaga kerja, perubahan harga jual, perubahan dalam aktivitas ekonomi secara umum yang dapat mempengaruhi volume penjualan, misalnya : peningkatan permintaan dan lini produk. Sedangkan perubahan

dalam praktik dan kebijakan internal dapat disebabkan karena perubahan biaya produksi, perubahan metode, perubahan bauran produk (*product mix*) dan perubahan segmen pasar.

c. *Negotiation*

Mekanisme negosiasi ini terjadi antara manajer yang menyusun anggaran dengan superior yang berwenang memberikan persetujuan pada tahap pengajuan anggaran.

d. *Review dan Approval*

Setelah melalui mekanisme organisasi, anggaran yang telah disusun diajukan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi untuk direview dan disetujui.

2.1.6.2 Tahap Implementasi (*Implementation Stage*)

Dalam tahap ini, rencana kegiatan yang sudah berupa anggaran yang telah disetujui, dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Pada tahap implementasi terdapat mekanisme revisi anggaran (*budget revisions*). *Budget revisions* ini secara garis besar dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam yaitu:

- a. *Budget revisions* yang dilakukan karena adanya prosedur untuk mengupdate anggaran secara sistematis (misalnya kuartalan).
- b. *Budget revisions* yang dilakukan karena adanya kondisi khusus. Dalam hal ini *budget revisions* hanya dapat dilakukan karena adanya kondisi tertentu yang menyebabkan anggaran menjadi tidak realistis lagi untuk digunakan sebagai alat pengendalian, sehingga harus direvisi dan disesuaikan dengan keadaan.

Namun sebagaimana karakteristik anggaran yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu, karena anggaran yang terlalu sering dan mudah diubah tidak lagi dapat digunakan sebagai standar yang baik untuk menilai kinerja manajemen, maka pada beberapa perusahaan digunakan anggaran kontinjensi (*contingency budget*) untuk menghindari revisi anggaran. Beberapa perusahaan mempersiapkan *contingency budget* secara rutin yang memuat langkah-langkah manajemen yang harus diambil apabila terdapat penurunan penjualan yang sangat signifikan. Sehingga pada saat situasi tersebut terjadi, manajer dapat langsung mengambil tindakan berdasarkan langkah-langkah dalam *contingency budget* yang telah dipersiapkan sebelumnya.

2.1.6.3 Tahap Persiapan dan Evaluasi Kinerja

(Control and Performance Evaluation Stage)

Tahap ini, pada dasarnya dilaksanakan selama implementasi anggaran. Setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran melaksanakan fungsinya sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja. Kinerja aktual akan dibandingkan dengan standar, dan varian yang terjadi dievaluasi, baik *favorable variance* maupun *non-favorable variance*. *Favorable variance* terjadi apabila kinerja aktual melebihi standar, sedangkan *unfavorable variance* timbul apabila kinerja aktual dibawah standar yang telah ditentukan.

Dalam proses penyusunan anggaran terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan agar anggaran yang disusun dapat dilaksanakan dengan efektif dan

efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran antara lain:

a. Tingkat Partisipasi dalam Proses Penganggaran

Proses penganggaran dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu *bottom-up* dan *top-down*. Pada proses *bottom-up* manajer senior melibatkan manajemen dibawahnya untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Sedangkan pada proses *top-down*, manajemen senior menyusun dan menetapkan anggaran, tanpa partisipasi manajemen bawah. Anggaran yang disusun dengan proses *top-down* dapat menyebabkan lemahnya komitmen manajemen bawah untuk melaksanakan anggaran. Namun partisipasi yang terlalu besar dan tidak terkontrol dari manajemen bawah, dapat menyebabkan kemungkinan timbulnya perilaku yang merugikan (*disfunctional behaviour*), seperti target anggaran yang disusun terlalu mudah untuk dicapai sehingga tidak dapat dijadikan standar dan alat motivasi yang baik. Proses penyusunan anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua proses diatas, sehingga manajemen bawah dapat menyusun dan mengajukan anggarannya (*bottom-up*), namun tetap terkontrol dan mengikuti aturan (*guidelines*) yang ditentukan oleh manajemen atas (*top-down*).

b. Tingkat Kesulitan Target Anggaran (*Degree of Budget Target Difficulty*)

Anggaran yang tepat harus dapat mendorong manajer namun tetap dapat dicapai (*achievable*). Target anggaran yang terlalu mudah, akan mengurangi fungsi anggaran sebagai alat motivasi manajer untuk

meningkatkan kinerjanya, namun target anggaran yang terlalu tinggi juga tidak dapat dijadikan standar yang tepat untuk menilai kinerja manajer.

c. Keterlibatan Manajemen Atas (*Senior Management Involvement*)

Dalam penyusunan anggaran, walaupun yang menggunakan proses *bottom-up*, keterlibatan manajemen atas tetap diperlukan untuk menjalankan fungsi kontrol agar anggaran yang disusun dapat sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

d. Keberadaan Departemen Anggaran (*Budget Department*)

Departemen anggaran dalam penyusunan anggaran, memegang peranan penting untuk menganalisa dan memastikan bahwa anggaran telah disusun secara tepat dan informasi-informasi di dalamnya akurat.

2.2 Partisipasi Anggaran

Dalam Nelda (2009) Supriyono (1999:306) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perencanaan anggaran. Sedangkan Darlis (2001:42) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran dari masing-masing pusat pertanggungjawaban,

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada

pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi menjadi salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas.

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain (Siegel & Marconi 1989 : 139 dalam Abryani, 1998 dalam Niken, 2006):

1. Partisipasi (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
2. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerjasama anggota kelompok di dalam penetapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya diantara bagian-bagian organisasi.

Prinsip penyusunan anggaran partisipatif pada dasarnya mengizinkan manajer tingkat bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk. Penganggaran partisipatif memberikan rasa tanggungjawab kepada para manajer bawahan dan mendorong terciptanya kreatifitas (Hansen dan Mowen, 1997:372-373 dalam Nelda, 2009). Karena manajer bawahan ikut dalam penyusunan anggaran, maka kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan.

Menurut Anthony (2009:87) partisipasi anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial karena akan menghasilkan pertukaran

informasi yang efektif, dan kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat bukan berarti partisipasi tidak mempunyai keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi.

Sedangkan menurut (Siegel & Marcaroni, 1989 : 140 dalam Abryani, 1998 dalam Niken, 2006), masalah yang berkaitan dengan partisipasi ada 3 hal. Masalah pertama adalah adanya kemungkinan manajer membentuk *budget slack*, *slack* merupakan perbedaan (selisih) sumber daya yang sebenarnya diperlukan dalam proses yang efisien, dengan jumlah yang lebih besar yang ditambahkan pada kegiatan tersebut. Masalah kedua adalah *Pseudoparticipation* (partisipasi semu), yakni tampak berpartisipasi tapi dalam kenyataannya tidak, artinya para manajer ini (sebagai bawahan) ikut berpartisipasi, tetapi tidak diberi wewenang atau pendapat untuk menentukan atau menetapkan isi anggaran. Masalah ketiga adalah status dan pengaruh di dalam organisasi mengurangi efektifitas partisipasi. Hal ini disebabkan biasanya orang yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi akan mempunyai pengaruh yang lebih besar didalam proses penetapan sasaran.

2.3 Job Relevant Information

Job relevant information adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. *Job relevant information* diidentifikasi sebagai salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki tindakannya melalui upaya yang diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, selain informasi yang mempengaruhi keputusan (Kren, 1992) dalam Sumadiyah dan Sri (2004). Early dalam Sumadiyah dan Sri (2004) menemukan bahwa perencanaan dipengaruhi oleh informasi yang tersedia untuk individu. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. *Job relevant information* akan mendorong aktifitas perencanaan dan cara pendekatan yang digunakan terhadap tugas, serta membuat individu akan lebih keras berusaha dan lebih bersemangat mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki perlu *job relevant*.

Baiman dan Demiski (1980), dan Baiman, (1982) dalam Maria (2010) mendefinisikan *job relevant information* sebagai salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan lebih baik atau informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas.

Kren (1992) dalam Vebyana (2003) dalam Niken (2006) mengemukakan bahwa *job relevant* informasi dapat memperbaiki kinerja sebab informasi tersebut dapat memprediksi lingkungan dengan lebih tepat dan memungkinkan pemilihan suatu kesempatan yang lebih baik. Dalam penyusunan anggaran, *job relevant*

information sangat diperlukan oleh manajer tingkat atas untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil yang lebih baik. Dengan tersedianya *job relevant information* maka umpan balik penganggaran akan dirasakan manfaatnya. Selain itu, tersedianya informasi yang relevan dengan tugas tersebut akan mempertinggi kinerja manajerial, karena *job relevant information* memungkinkan perkiraan yang lebih akurat atas alternatif tindakan yang diambil.

Oleh karena itu, manajer tingkat atas perlu melakukan pendekatan kepada bawahan agar mendapatkan informasi yang berkaitan dengan tugas. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran.

2.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Job Relevant Information*

Dalam penyusunan anggaran, *job relevant information* sangat diperlukan oleh manajer tingkat atas untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil yang lebih baik. Dengan tersedianya *job relevant information* maka umpan balik penganggaran akan dirasakan manfaatnya. Selain itu dengan tersedianya informasi yang relevan memungkinkan perkiraan yang lebih akurat atas alternatif tindakan yang diambil. Oleh karena itu, manajer tingkat atas perlu melakukan pendekatan kepada bawahan agar mendapatkan informasi yang berkaitan dengan tugas. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran bisa bersifat dari “*atas-ke-bawah*” atau dari “*bawah-ke-atas*”. Dengan penyusunan anggaran dari *atas ke bawah*, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Dengan penyusunan

anggaran dari *bawah ke atas*, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Tetapi, pendekatan dari *atas ke bawah* jarang berhasil. Pendekatan tersebut mengarah kepada kurangnya komitmen dari sisi pembuatan anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana tersebut. Penyusunan dari *bawah ke atas* kemungkinan besar akan menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran. Akan tetapi, jika tidak dikendalikan secara hati-hati pendekatan ini akan menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan dari perusahaan. (Robrt N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System*, 2009: 86-87).

Dalam penyusunan anggaran dari *atas ke bawah*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam proyeksi, atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran.

Sedangkan penyusunan dari *bawah ke atas* bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Dengan adanya partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, yang dalam hal ini masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja. Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Individu yang memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas akan lebih keras dalam berusaha dan jauh lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas.

Menurut Murray (1990) dalam Rahayu (1997) dalam Niken (2006) partisipasi informasi juga dapat di transfer dari bawah kepada atasannya. Ada dua keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan yaitu : atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat, disamping itu dari informasi yang diberikan bawahan kepada atasan akan memperoleh tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan.

Para manajer bawah sebenarnya memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan yang dimiliki manajer atas. Pada sebagian besar organisasi, para manajer tingkat menengah kebawah lebih banyak memiliki informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya. Sementara pada sisi lain, manajer tingkat atas yang lebih dominan dalam posisinya akan merasa lebih mampu menyusun anggaran, karena adanya perbedaan status ini memunculkan kendala partisipasi.

Untuk menghilangkan atau meminimisasi terjadi perbedaan persepsi pada kedua tingkatan manajer ini, serta memaksimalkan partisipasi agar menjadi efektif, maka manajer bawah di tingkat organisasi harus diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran dengan mengungkapkan informasi yang dimiliki terkait pekerjaan sebagai kontribusi dalam penetapan jumlah anggaran.

Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Dalam hal ini, bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran. Menurut (Kren, 1992 dalam Vebyana, 2003 dalam Niken, 2006) dalam hasil penelitiannya menemukan bahwa partisipasi dapat memudahkan perolehan dan penggunaan Informasi Job Relevant.

2.5 Perbankan Menurut Pandangan Islam

Islam merupakan agama yang universal dan komprehensif. Secara universal bermakna syariah islam dapat diterapkan disetiap waktu dan tempat sampai akhir nanti. Sedangkan Komprehensif berarti syariah islam merangkum seluruh aspek kehidupan, baik ibadah maupun muamalah. Ibadah diperlukan untuk menjaga ketaatan dan keharmonisan hubungan manusia dengan khaliq-Nya. Ibadah juga merupakan sarana untuk mengingatkan secara kontinu tugas manusia sebagai khalifah dimuka bumi. Adapun muamalah diturunkan untuk menjadi aturan main manusia (*rules of the games*) dalam kehidupan sosial (M Syafi'i Antonio, 2001:4).

Islam mempunyai pandangan yang jelas tentang harta dan ekonomi. Pemilik mutlak terhadap segala sesuatu yang ada di muka bumi ini termasuk harta benda adalah Allah SWT. Kepemilikan manusia hanya sebatas melaksanakan amanah mengelola dan memanfaatkannya sesuai dengan ketentuan-Nya. Sebagaimana firman Allah Q.S. Al-Hadid:7

ءَامِنُوا بِاللّٰهِ وَرَسُوْلِهِ وَاَنْفِقُوْا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُّسْتَخْلَفِيْنَ فِيْهِۦۤ فَالَّذِيْنَ
ءَامَنُوْا مِنْكُمْ وَاَنْفَقُوْا لَهُمْ اَجْرٌ كَبِيْرٌ ﴿٧﴾

Artinya:

Berimanlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya dan nafkahkanlah sebagian dari hartamu yang Allah telah menjadikan kamu menguasainya. Maka orang-orang yang beriman di antara kamu dan menafkahkan (sebagian) dari hartanya memperoleh pahala yang besar.

Kegiatan ekonomi pada hakikatnya adalah kegiatan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak, baik dalam bentuk produksi, konsumsi, distribusi, maupun kegiatan-kegiatan lain (Bambang R Rustam, 2007:3)

Aktivitas keuangan dan perbankan dalam islam dapat dipandang sebagai wahana bagi masyarakat modern untuk membawa mereka kepada, paling tidak, pelaksanaan dua ajaran Al-Qur'an, yaitu:

- a. Prinsip *Ta'awun*, yaitu saling tolong menolong dan saling bekerjasama untuk kebaikan. Sebagaimana firman Allah Q.S. Al-Maidah:2,

"tolong menolonglah kamu dalam kebaikan dan taqwa, dan janganlah kamu tolong menolong dalam perbuatan dosa dan pelanggaran".

- b. Prinsip menghindari *Al-Iktinas*, yaitu menahan uang (dana) dan membiarkannya menganggur dan tidak berputar dalam transaksi yang bermanfaat bagi masyarakat umum. Firman Allah Q.S. An-Nisa': 29

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ
تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ

رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.

Kedudukan bank dalam islam adalah salah satu bentuk perekonomian yang dianjurkan oleh islam yaitu membentuk salah satu alat vital perekonomian modern. Bank didirikan untuk menciptakan kemaslahatan umat islam, maka dalam prakteknya bank tidak boleh bertentangan dengan ajaran-ajaran atau tuntunan-tuntunan agama islam itu sendiri, salah satunya adalah sistem bunga.

Jumhur ulama menyatakan bahwa bunga bank hukumnya sama dengan riba, yakni haram, sesuai dengan firman-Nya dalam Q.S. Al-Baqarah:276 dan 278.

يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُزِيلُ الصَّدَقَاتِ ۚ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ

﴿٢٧٨﴾

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَثْقُرًا ۖ وَاللَّهُ وَخَرُّوْا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا
 إِنَّ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٢٧٨﴾

Artinya:

Allah memusnahkan riba dan menyuburkan sedekah. Dan Allah tidak menyukai setiap orang yang tetap dalam kekafiran, dan selalu berbuat dosa. (al-baqarah:276)

Hal orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman. (al-baqarah:278)

2.6 Model Penelitian

Model penelitian meliputi variabel independen berupa partisipasi anggaran dan variabel dependen berupa *job relevant information*.

Gambar IL1 Model Penelitian



2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H_a : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *job relevant information*

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2009:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan yang ada pada perusahaan perbankan BUMN di Kota Pekanbaru.

Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2009:116). Sampel yang digunakan adalah seluruh pimpinan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang ada pada perusahaan perbankan BUMN di Kota Pekanbaru.

Berikut ini daftar perbankan BUMN di Kota Pekanbaru yang menjadi lokasi penelitian:

Tabel III.1 Daftar Lokasi Penelitian

No	Nama Bank	Alamat
1	Bank Rakyat Indonesia	Jl. Jenderal Sudirman Pekanbaru
2	Mutiara	Jl. Jenderal Sudirman No. 150 Pekanbaru
3	Mandiri	Jl. Ahmad Yani Pekanbaru
4	Bank Negara Indonesia	Jl. Jenderal Sudirman No. 119 Pekanbaru
5	Bank Tabungan Negara	Jl. Jenderal Sudirman Pekanbaru

Sumber: Data Primer (2011)

3.2 Teknis Pengambilan Sampel

Teknis pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009:122).

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek yang menunjukkan opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik subjek penelitian secara individu atau kelompok yang menjadi subjek penelitian (Indriantoro, 2002).

Sumber data pada penelitian ini adalah data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli yang tidak melalui media perantara (Indriantoro, 2002).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu metode survei dengan teknik menggunakan kuesioner penelitian. Metode survei merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tulisan (Indriantoro, 2002). Kuesioner penelitian ini akan diantarkan langsung ke setiap bank yang bersangkutan. Kuesioner ini disertai dengan penjelasan dan permohonan responden mengenai tujuan penelitian. Kuesioner ini juga disertai dengan surat izin penelitian dengan perihal mohon bantuan data dari Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

3.5 Pengukuran Variabel

Variabel adalah segala suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009:59).

Didalam penelitian ini terdapat 2 jenis variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen.

3.5.1 Variable Independen

Variabel independen adalah tipe variable yang menjelaskan atau mempengaruhi variable lain. Variable independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Menurut Supriyono (1999) dalam Nelda (2009) partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perencanaan anggaran.

Variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang kemudian dikembangkan oleh Supriyono (1999) dan Somadiyah dan Sri Suranta (2004) dan Nelda Hayati (2009) yang terdiri dari 6 item pertanyaan untuk menentukan seberapa luasnya keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses penyusunan anggaran. Masing-masing item dalam variabel ini menggunakan lima poin skala likert.

3.5.2 Variable Dependen

Varibel dependen adalah tipe variable yang dijelaskan atau di pengaruhi variable lain, variable dependen dalam penelitian ini adalah *job relevant information*. *Job relevant information* adalah informasi yang memfasilitasi

pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas (Kren, 1992 dalam Vebyana, 2003 dalam Niken, 2006).

Variabel *Job Relevant Information* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kren (1992) yang kemudian digunakan oleh Vebyana (2003) dan Niken (2006) dan Yogi (2008) yang terdiri dari 10 item pertanyaan yang meliputi skala rendah (1) menunjukkan sangat tidak setuju dan skala tinggi (5) menunjukkan sangat setuju, yang menunjukkan peran informasi dalam membantu pembuatan keputusan yang berhubungan jabatan. Masing-masing item pertanyaan tersebut menggunakan lima point skala likert.

3.6 Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh, penulis menggunakan metode diskriptif kuantitatif, yaitu dengan cara menjelaskan hasil penelitian yang ada dengan menggunakan perumusan rumus matematis yang menghubungkan dengan teori yang ada, kemudian ditarik kesimpulan.

Untuk menganalisis jawaban kuesioner dari responden, diberi nilai dengan menggunakan ketentuan skala likert, sebagai berikut:

1= Sangat Tidak Setuju

2= Tidak Setuju

3= Netral

4= Setuju

5= Sangat Setuju

Selain itu dalam penganalisaan data juga dilakukan uji kualitas data (uji validitas dan reabilitas), uji normalitas data, uji asumsi klasik (uji autokorelasi, uji heterokedastisitas), dan uji hipotesis (regresi linier sederhana).

3.6.1 Uji Kualitas Data

Sebelum pengujian dilakukan terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan memang mewakili keberadaan variabel tersebut. Sedangkan uji reabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel.

Uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi pearson, sedangkan uji reabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Sebuah item dalam satu variabel dinyatakan valid jika *Pearson Correlation* item-itemnya lebih besar dari 0,3. Sementara itu, suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6.

3.6.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik adalah data yang berdistribusi normal. Uji normalitas ini juga dapat dilakukan uji kolmogorov-smirnov, kriteria yang digunakan adalah jika masing-masing variabel menghasilkan nilai K-S-Z dengan $P > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel yang diteliti berdistribusi normal.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

3.6.3.1 Uji Autokorelasi

Tujuan uji autokorelasi adalah menguji tentang ada tidaknya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan periode $t-1$ pada regresi linier. Apabila terjadi korelasi maka menunjukkan adanya problem autokorelasi. Problem autokorelasi mungkin terjadi pada data *time series*. Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas autokorelasi. Salah satu cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan uji durbin-watson (Wijaya: 2010).

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{t=n} (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^{t=n} e_t^2}$$

Keterangan:

e_t : Kesalahan gangguan dari sampel

e_{t-1} : Kesalahan gangguan dari sampel satu periode sebelumnya.

Ketentuan:

- Jika DW dibawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif
- Jika DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak terjadi autokorelasi
- Jika DW diatas +2, berarti autokorelasi negatif

3.6.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Diagnosis adanya heteroskedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilihat dengan ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Dasar pengambilan keputusan untuk menentukan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak dalam sebuah model regresi menurut Santoso (2000:209) antar lain sebagai berikut:

- a. Jika titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, menyempit, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Sedangkan jika titik tersebut menyebar secara tidak teratur (pola tidak jelas) diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.4 Uji Hipotesis

Untuk memperoleh kesimpulan dari analisa ini maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis menggunakan regresi sederhana yang dilakukan secara parsial (Uji t) dengan bantuan SPSS (*Statistical Product Service Solution*) 16.0 yang dijelaskan sebagai berikut:

3.6.4.1 Analisis Regresi Sederhana

Pengolahan data dilakukan dengan persamaan regresi linier sederhana, yaitu:

$$Y = a + bX + e$$

Dimana : Y = *Job Relevant Information*

X = Partisipasi Anggaran

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

e = Error

Hasil penelitian atau kesimpulan penelitian berupa jawaban atau pemecahan masalah penelitian, dibuat berdasarkan proses pengujian data yang meliputi pemilihan, pengumpulan, dan analisis data. Oleh karena itu, hasil kesimpulan tergantung pada kualitas data dan instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002:179-180)

3.6.4.2 Uji Parsial (Uji t)

Hipotesis ini diuji dengan menggunakan uji parsial (Uji t). Uji t digunakan untuk menguji atau membandingkan rata nilai suatu sampel dengan nilai lainnya. Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan tingkat yang ditentukan adalah 95% dengan tingkat signifikan sebesar 0,05% dan dasar pengambilan keputusan apakah H_a diterima atau ditolak adalah dengan

membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini meliputi hasil penelitian untuk menguji secara empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap *job relevant information* pada perusahaan perbankan BUMN di Kota Pekanbaru. Hasil penelitian meliputi statistik diskriptif responden, uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas data, uji asumsi klasik, uji hipotesis regresi linier sederhana, dan pembahasan.

4.1 Pengambilan Kuesioner dan Data Demografi Responden

Data penelitian ini diperoleh dengan cara menggunakan kuesioner yang diantar langsung kepada responden. Kuesioner ini diisi oleh responden yang bekerja pada posisi yang berbeda-beda, yaitu yang berada pada posisi:

1. Kepala cabang
2. Manajer keuangan
3. Manajer operasional
4. Manajer kredit
5. Manajer pengihan
6. Bagian accounting

Dari 35 buah kuesioner yang dikirimkan terdapat 30 buah kuesioner yang dikembalikan dan siap untuk diolah. Dengan pengembalian kuesioner tersebut, peneliti memperoleh tingkat pengembalian kuesioner sebesar 86% (30/35), sehingga jumlah sampel akhir penelitian berjumlah 30 ($n = 30$).

Tabel IV.1 Data Demografi Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Lama bekerja		
1 sampai 5 tahun	10	33.33
6 sampai 10 tahun	12	40
Lebih dari 10 tahun	8	26.67
Total	30	100
Pendidikan Terakhir		
S2	9	30
S1	13	43.33
D3	8	26.67
Total	30	100
Umur		
21-30 thun	5	16.67
31-40 tahun	7	23.33
41-50 tahun	10	33.33
50 tahun keatas	8	26.67
Total	30	100

Sumber: pengolahan data penelitian, 2011

Berdasarkan masa kerja responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 10 orang atau 33.33% merupakan karyawan relatif baru, dan untuk masa kerja responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 12 orang atau 40% dan untuk karyawan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 8 orang atau 26.67%.

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa rata-rata responden yang ada di Bank BUMN memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik yaitu 26.67% atau 8 orang berlatar belakang D3, 43.33 % atau 13 orang berlatar belakang S1 dan 30% atau 9 orang berlatar belakang pendidikan S2.

Berdasarkan umur responden yang mana responden yang berumur diantara 21-30 tahun sebanyak 5 orang atau 16.67%, yang berumur 31-40

sebanyak 7 orang atau 23.33%, yang berumur 41-50 sebanyak 10 orang atau 33.33% dan yang berumur 50 tahun keatas 8 orang atau 26.67%.

Analisa data dilakukan terhadap 30 sampel responden yang telah memenuhi kriteria untuk dapat diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data statistik diskriptif ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel IV.2 Statistik Diskriptif Responden

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi	30	14.00	27.00	19.1667	3.29140
JRI	30	37.00	50.00	43.8000	3.81829
Valid N (listwise)	30				

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2011 (Lampiran 1)

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan variabel-variabel dalam penelitian ini. Analisis yang dilakukan adalah deskripsi nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum dari setiap variabel.

Dari tabel IV.2 terlihat bahwa variabel partisipasi anggaran mempunyai nilai minimum sebesar 14, nilai maksimum sebesar 27, dan nilai rata-rata sebesar 19,17. Jika jawaban responden rata-rata diatas 19,17 maka responden tersebut memiliki pengetahuan yang lebih tinggi tentang partisipasi anggaran.

Sedangkan variabel *job relevant information* mempunyai nilai minimum sebesar 37, nilai maksimum sebesar 50, dan nilai rata-rata sebesar 43,80 maka

responden tersebut memiliki pengetahuan yang lebih tinggi tentang *job relevant information*.

4.2 Pengujian Kualitas Data

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya yang dilakukan yaitu melakukan uji kualitas data yaitu menguji validitas data, reliabilitas data, uji normalitas data, dan uji asumsi klasik.

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah langkah awal yang harus dilakukan. Pengujian ini akan menentukan layakanya suatu data untuk dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan uji validitas instrumen penelitian yang dilakukan terhadap seluruh item pertanyaan yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah valid, oleh karena itu kuesionernya layak digunakan sebagai instrument penelitian. Masing-masing item pertanyaan dari suatu variabel dapat dilihat kevalidannya dari *Corrected Item-Total Correlation* yang memiliki nilai $>$ dari 0,3. Hasil uji validitas disajikan sebagai berikut:

Tabel IV.3 Hasil Uji Validitas Partispasi Anggaran

Item Variabel	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Kesimpulan
X.1	0,676	Valid
X.2	0,433	Valid
X.3	0,601	Valid
X.4	0,608	Valid
X.5	0,511	Valid
X.6	0,698	Valid

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2011 (Lampiran 2)

Dari tabel IV.3 dapat dilihat bahwa variabel partisipasi anggaran dengan 6 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu item X.2 sebesar 0,433. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variable diatas 0,30 yang berarti memenuhi syarat valid.

Tabel IV.4 Hasil Uji Validitas *Job Relevant Information*

Item Variabel	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Kesimpulan
Y.1	0,302	Valid
Y.2	0,446	Valid
Y.3	0,568	Valid
Y.4	0,521	Valid
Y.5	0,587	Valid
Y.6	0,697	Valid
Y.7	0,576	Valid
Y.8	0,707	Valid
Y.9	0,579	Valid
Y.10	0,629	Valid

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2011 (Lampiran 3)

Dari tabel IV.4 dapat dilihat bahwa variabel *job relevant information* dengan 10 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu item Y.1 sebesar 0,302. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel diatas 0,30 yang berarti memenuhi syarat valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dengan taksiran batas minimal 0,60. Berikut ini hasil pengujian reliabilitas untuk setiap variabel dalam penelitian ini.

Tabel IV.5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.780	7

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2011 (Lampiran 4)

Berdasarkan uji reliabilitas diatas pada variabel partisipasi anggaran terlihat bahwa instrument partisipasi anggaran memenuhi syarat reliabilitas dengan nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,60 ($> 0,60$) yaitu 0,780.

Tabel IV.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Job Relevant Information*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.762	11

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2011 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel IV.6 diatas, terlihat hasil uji reliabilitas untuk variabel *job relevant information* memiliki nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,60 ($> 0,60$) yaitu 0,762 yang berarti memenuhi syarat reliabilitas.

4.2.3 Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogrov-Smirnov*, kriteria yang digunakan adalah jika masing-masing variabel menghasilkan nilai K-S-Z dengan $P > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa

masing-masing data pada variabel yang diteliti berdistribusi normal. Hasil uji normalitas disajikan pada tabel IV.7 berikut ini:

Tabel: IV.7 Hasil Uji Normalitas K-S-Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi	JRI
N		30	30
Normal Parameters ^a	Mean	19.1667	43.8000
	Std. Deviation	3.29140	3.81829
Most Extreme Differences	Absolute	.167	.150
	Positive	.167	.150
	Negative	-.069	-.099
Kolmogorov-Smirnov Z		.913	.820
Asymp. Sig. (2-tailed)		.375	.513

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2011 (Lampiran 6)

Tabel K-S-Z menunjukkan nilai K-S-Z untuk variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 0,913 dengan signifikan sebesar 0,375. Sedangkan nilai K-S-Z untuk variabel *job relevant information* sebesar 0,820 dengan signifikan sebesar 0,513. Nilai K-S-Z semua variabel tersebut diatas 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel secara statistik telah berdistribusi normal dan layak untuk digunakan sebagai data penelitian.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

4.2.4.1 Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durbin-Watson dengan ketentuan:

- Jika DW dibawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif
- Jika DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak terjadi autokorelasi
- Jika DW diatas +2, berarti autokorelasi negatif

Tabel IV.8 Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.222 ^a	.049	.015	3.78869	1.989

a. Predictors: (Constant), Partisipasi

b. Dependent Variable: JRI

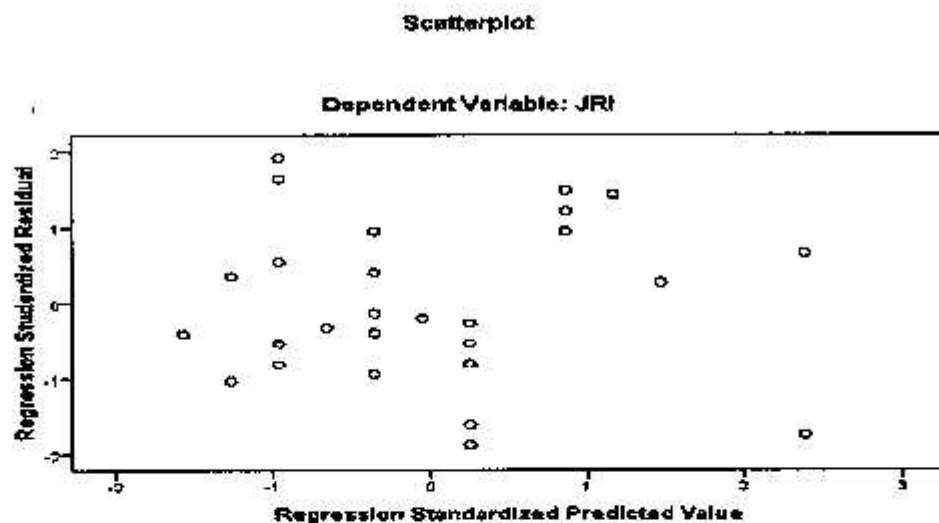
Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2011 (Lampiran 7)

Dari tabel diatas terlihat bahwa angka Durbin-Watson dibawah 2 yaitu sebesar 1,989 yang berarti tidak ada autokorelasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa regresi ini bebas dari autokorelasi.

4.2.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat dilihat dari grafik scatterplot. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat pola tertentu pada grafik dimana sumbu X dan sumbu Y menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y (Santoso:2001). Seperti terlihat pada gambar dibawah ini:

Gambar IV.1
Diagram Scatterplot Heteroskedastisitas



Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2011 (Lampiran 8)

Berdasarkan gambar diatas dapat terlihat bahwa titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.3 Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana, untuk memperoleh kesimpulan dari analisis maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan secara parsial (Uji t). Setelah melalui beberapa pengujian maka data telah siap untuk diolah SPSS, sesuai dengan lampiran maka tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam pengujian hipotesis ini adalah:

4.3.1 Analisis Regresi Sederhana

Tabel IV.9 Hasil Pengujian Hipotesis

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	38.858	4.155		9.352	.000		
Partisipasi	.258	.214	.222	1.206	.238	1.000	1.000

a. Dependent Variable: JRI

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2011 (Lampiran 9)

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistik didapat sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

$$Y = 38,858 + 0,258X + e$$

Arti persamaan regresi linier tersebut adalah:

1. Konstanta sebesar 38,858 menyatakan bahwa variabel independen tetap, maka variabel dependen adalah sebesar 38,858.
2. Nilai $X = 0,258$ menunjukkan bahwa apabila nilai variabel partisipasi anggaran naik 1% maka variabel job relevant information akan mengalami peningkatan sebesar 0,258.
3. Standar error (e) menunjukkan tingkat kesalahan pengganggu.

Hasil regresi linier sederhana diatas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap *job relevant information*.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa, jika partisipasi anggaran ditingkatkan maka *job relevant information* juga akan meningkat.

4.3.2 Pengujian Variabel Secara Parsial (Uji t)

Pengujian variabel dilakukan dengan uji parsial (Uji t). Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen *job relevant information*.

Berdasarkan tabel IV.9 diatas dapat disimpulkan bahwa H_a dapat diterima jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikannya dibawah 5% (0,05). Dimana pada tabel IV.9 diatas nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $1,206 < 1,697$ yang berarti H_a ditolak.

Untuk variabel partisipasi anggaran diketahui nilai signifikannya adalah sebesar 0,238 (besar dari $\alpha = 5\%$ atau 0,05). Berdasarkan asumsi diatas jika $sig > 0,05$ maka model ini ditolak.

Dari hasil uji hipotesis diatas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap *job relevant information* di perusahaan perbankan BUMN di Kota Pekanbaru. Hal ini bisa dikaitkan dengan kondisi lapangan, dimana sistem yang digunakan pada perusahaan perbankan BUMN adalah sentralisasi, yang mana proses penyusunan anggaran ditetapkan dipusat dan perusahaan perbankan BUMN di Kota Pekanbaru sebagai cabang hanya mengikuti keputusan dan perintah dari pusat.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Niken (2006) yang melakukan penelitian pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta dengan judul Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan

Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Antara.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Niken (2006) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap informasi job relevan. Dengan demikian semakin tinggi partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran maka semakin besar informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan teori, penyusunan dan penerapan anggaran dalam kegiatan perusahaan dapat dijadikan alat komunikasi dalam tukar menukar informasi yang berkenaan dengan tugas, ide, sasaran, berinteraksi dan mengembangkan aktivitas mereka ke perusahaan secara keseluruhan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi menjadi salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas.

Komunikasi ke atas yang tercipta antara atasan dan bawahan dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Motivasi adalah sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Dengan adanya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap informasi job relevan. Dalam hal ini terjadi suatu proses pengolahan interaksi mulai dari adanya interaksi antara atasan dan bawahan, selanjutnya terjadi hubungan yang timbal balik, sampai akhirnya terjadi suatu komunikasi yang aktif antara atasan-bawahan (komunikasi ke atas).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *job relevant information* pada perusahaan perbankan BUMN di Kota Pekanbaru. Hasil penelitian terhadap model dan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara umum pengujian validitas dan reliabilitas item pertanyaan penelitian telah memberikan hasil yang baik. Pengujian validitas untuk semua item pertanyaan setiap variabel dengan menggunakan *Corrected Item-Total Correlation* menunjukkan nilai diatas 0,30 yang berarti semua item pertanyaan dinyatakan valid. Koefisien reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* 0,780 untuk variabel partisipasi anggaran dan 0,762 untuk variabel *job relevant information*.
2. Normalitas rata-rata jawaban responden yang menjadi data dalam penelitian ini dilihat dari *Kolmogorov-Smirnov* test yang menunjukkan bahwa jawaban responden berdistribusi normal.
3. Hasil regresi secara parsial menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran secara statistik t hitung $< t$ tabel yaitu $1,206 < 1,697$ maka H_0 ditolak. Hasil menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan tidak berpengaruh terhadap *job relevant information*. Dimana nilai

signifikan sebesar 0,238 berada diatas 0,05. Berdasarkan asumsi diatas jika $\text{sig} > 0,05$ maka model ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *job relevant information*.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini masih banyak mempunyai keterbatasan dan kekurangan. Evaluasi dan hasil penelitian ini harus mempertimbangkan beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil, antara lain:

1. Penelitian ini dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
2. Penelitian ini tidak mempertimbangkan variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi *job relevant information*, hanya mengasumsikan variabel partisipasi anggaran yang memiliki kemungkinan potensial.
3. Penelitian ini hanya menggunakan metode survei melalui kuesioner, tanpa melakukan wawancara dan terlibat secara langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga simpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui instrumen secara tertulis.

5.3 Saran

Penelitian ini akan lebih berguna, jika hasil analisisnya dapat dipertimbangkan (digunakan) sebagai suatu usulan perbaikan.

1. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan suatu gambaran kepada perusahaan perbankan BUMN bahwa nilai-nilai inovasi dan kreatifitas akan semakin berkembang oleh adanya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran.
2. Bagi pengembangan literatur akuntansi, diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat memperbaiki kekurangan dari penelitian ini dengan memperhatikan faktor-faktor yang mungkin akan mempengaruhi hasil akhir seperti kompleksitas tugas, dan ketidakpastian lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Baqarah : 276, 378

An-Nisa' : 29

Al-Hadid : 7

Abriyani, Puspaningsih. 1998. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity sebagai Variabel Antara*, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Adrianto, Yogi. 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta Di Wilayah Kota Semarang)*. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang.

Anthony, RN Dan Vijay Govindarajan. 2009. *Managemant Control System*. Edisi 11 Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.

Antonio, M Syafi'i. 2001. *Bank Syariah (Dari Teori Ke Praktek)*. Gema Insani. Jakarta.

Ardiana, Dewi, Setyaningtyas. 2007. *Budgetary Goal Characteristic Influence To Manager Fronu Office Performance*. Yogyakarta.

Darlis, Advan. 2001. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. SNA IV Koparttemen Akuntansi Pendidik. IAI. Bandung.

Hansen dan Mowen.1997. *Akuntansi Manajemen*. Jilid 1, Erlangga. Jakarta.

Harahap, Sofyan, Syafri. 2001. *Budgeting Peranggaran: Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Hayati, Nelda. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kesenjangan Anggaran Pada Perbankan Dikota Pekanbaru*. Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UIN Suska Riau. Pekanbaru.

- Hehanusa, Maria. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Aparat: Integrasi Variabel Intervening Dan Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Ambon Dan Pemerintah Kota Semarang*. Tesis Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Indriantoro Dan Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Untuk Akuntan Dan Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Kren, L. 1992. *Budgetary Participation And Managerial Performance The Impact Of Information And Environmental Volatility The Accounting Review* (Juli):511-526.
- Mahanani. Tri. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Social Desirability, Dan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Jurusan Akuntansi Universitas Sebelas Maret, Yogyakarta.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja)* Edisi 1. BPFE. Yogyakarta.
- Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rahayu, I. 1997. *Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial : Pengaruh Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan*, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Erlangga. Jakarta.
- Rustam, Bambang, R. 2007. *Perbankan Syariah*. Mumtaaz Cendikia Adhitama Press. Pekanbaru.
- Safitri, Niken. 2006. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan, Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sardjito dan Muthaher. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X. Makassar.

- Shim, Jac, K. 2000. *Budgeting (Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran)*. Erlangga. Jakarta.
- Solfareno. 2006. *Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kampar*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi UNRI. Pekanbaru.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Somadiyah dan Sri Suranta. 2004. *Job Relevant Information Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. Perspektif, Vol 9, No 02. Surakarta.
- Supriyono R.A. 1999. "Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 19. pp 282 -298.
- _____. 1999. *Akuntansi Manajemen I*. Edisi 1. BPFE. Yogyakarta.
- Tunggal, A.W. 2003. *Activity Based Budgeting (ABB)*. Harvarindo. Jakarta.
- Vebyana, Siregar, *Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Informasi Job Relevant Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta*, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjra Mada, Yogyakarta, 2003.
- Yusfaningrum, Kusnariyanti Dan Imam Ghozali. 2005. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia)*. SNA VIII. Solo
- Wijaya, Toni. 2010. *Analisis Multivariate (Teknik Olah Data Untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Menggunakan SPSS)*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.